

AUDIT MANAJEMEN

Maulana Yusup
STIE Pasundan Bandung
Email: yusup@stiepas.ac.id

Abstract

In organizing various business activities, one of the challenges facing the company is how to improve the effectiveness, efficiency and economizing company. This challenge is always there because the management company needs resources to achieve the objectives of the company, but management had to face a situation of scarcity of resources. Therefore, the company should make proper planning in allocating its resources in support of operations to be done to achieve the goals set.

Keywords: *audit management; human Resources*

Abstrak

Dalam menyelenggarakan berbagai kegiatan usaha, salah satu tantangan yang dihadapi perusahaan adalah bagaimana untuk meningkatkan efektivitas, efisiensi, dan ekonomisasi perusahaan. Tantangan ini selalu ada karena manajemen perusahaan memerlukan sumber daya untuk mencapai tujuan perusahaan, tetapi manajemen harus menghadapi situasi kelangkaan sumber daya (*scarce of resources*). Oleh karena itu, perusahaan harus membuat perencanaan yang tepat dalam mengalokasikan sumber daya yang dimiliki dalam mendukung operasional yang akan dilakukan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Kata kunci: audit manajemen; sumber daya manusia

Pendahuluan

Dalam menyelenggarakan berbagai kegiatan usaha, salah satu tantangan yang dihadapi perusahaan adalah bagaimana untuk meningkatkan efektivitas, efisiensi, dan ekonomisasi perusahaan. Tantangan ini selalu ada karena manajemen perusahaan memerlukan sumber daya untuk mencapai tujuan perusahaan, tetapi manajemen harus menghadapi situasi kelangkaan sumber daya (*scarce of resources*). Oleh karena itu, perusahaan harus membuat perencanaan yang tepat dalam mengalokasikan sumber daya yang dimiliki

dalam mendukung operasional yang akan dilakukan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Konsep dan Definisi.

Audit manajemen seringkali diartikan sama dengan audit operasional. Pengertian sederhana dari audit manajemen adalah investigasi dari suatu organisasi dalam semua aspek kegiatan manajemen dari yang paling tinggi sampai dengan ke bawah dan pembuatan laporan audit mengenai efektifitasnya atau dari segi profitabilitas dan efisiensi kegiatan bisnisnya. Sedangkan pengertian sederhana audit operasional adalah uraian aktifitas perusahaan yang sistematis dalam hubungannya dengan tujuan untuk melihat, mengidentifikasi peluang perbaikan, atau mengembangkan rekomendasi untuk perbaikan. Jelas kedua pengertian serupa karena pemeriksaan manajemen dilakukan saat manajemen beroperasi.

Pentingnya Manajemen Audit

Berikut adalah pendapat Theo Haiman dalam bukunya, *Professional Management* yang dikutip oleh Ramanathan (1990:292) berkaitan dengan munculnya kebutuhan akan management audit:

Modern Auditing saat ini penekanannya lebih pada pemeriksaan internal yang digunakan untuk mengevaluasi efisiensi organisasi secara keseluruhan. Hal ini dilakukan secara cermat mungkin agar area-area kelemahan bisa diidentifikasi, untuk kemudian ditunjukkan kepada manajemen, dan selanjutnya ditawarkan rekomendasi untuk mempercepat proses perkembangan manajemen. Management audit merupakan konsep yang digunakan untuk maksud tersebut. Management audit digunakan untuk memastikan seberapa baik manajemen, baik dalam hubungan eksternalnya dengan pihak luar maupun efisiensi internalnya. Pemeriksaan dilakukan terhadap smoothness organisasi, mulai dari level teratas sampai level terbawah. Dengan demikian, hampir setiap aspek manajemen diperiksa, dan rekomendasi yang ditawarkan diharapkan bisa meningkatkan efisiensi dan profitabilitas (Batra, 1997). Management audit muncul karena kebutuhan akan penilaian yang independen atas kinerja manajemen pada berbagai level, termasuk level top manajemen (Ramanathan, 1990:292).

Sedikit perhatian yang diberikan kepada auditing tipe ini. Management audit pertama kali dikenal di United Kingdom pada tahun 1932, ketika T.G. Rose, yang dikenal lewat bukunya yang berjudul *The Management Audit*, mengajukan konsep ini lewat makalah

yang dia presentasikan kepada Institute of Industrial Administration. Selanjutnya, konsep ini memperoleh perhatian yang lebih besar di USA (Batra, 1997). Management audit dianggap sebagai sebuah fenomena saat ini yang berasal dari audit keuangan eksternal, audit operasional internal dan konsultasi manajemen. Kebutuhan akan audit terhadap manajemen, termasuk direktur, muncul sebagai akibat dari pemisahan antara pemilik dengan pengendalian perusahaan, yang merupakan ciri dari perusahaan modern saat ini (Burrowes dan Persson, 2000). Operasi-operasi organisasi meningkat dari segi volume dan kompleksitas. Masalah-masalah manajerial yang muncul menimbulkan tekanan-tekanan baru pada level manajemen yang lebih tinggi.

Tujuan Audit Manajemen

Audit manajemen bertujuan untuk mengidentifikasi kegiatan, program, dan aktivitas yang masih memerlukan perbaikan, sehingga dengan rekomendasi yang diberikan nantinya dapat dicapai perbaikan atas pengelolaan berbagai program dan aktivitas pada perusahaan tersebut. Titik berat audit manajemen diarahkan terutama pada berbagai objek audit yang sekiranya dapat diperbaiki di masa yang akan datang, di samping juga mencegah terjadinya berbagai kerugian.

Ruang Lingkup dan Tujuan Audit

Audit manajemen ini melihat :

1. Kriteria efektifitas, efisiensinya yang digunakan sebagai asersi suatu standar sehingga standar- standar dapat diberlakukan guna mengurangi risiko yang ada. Keefektifitasan dan efisiennya suatu perusahaan hendaknya juga melihat dari keamanan para pekerja, bagaimana perusahaan itu juga memperhatikan pekerjaannya guna meningkatkan efektifitas dan efisiensi.
2. Causes sebagai asersi suatu tindakan, hal yang menjadi tindakan yang serius pada kasus tersebut, perusahaan kurang memperhatikan keselamatan para pegawai sehingga diperlukan inspeksi dengan mendeteksi risiko dengan cara mengawasi para buruh ditempat kerja.
3. Effect sebagai asersi atas hasil suatu tindakan, dengan memberlakukan standar dapat mengurangi kecelakaan bagi para pekerja serta memperbaiki risiko, masalah pelanggaran.

Dari hasil kesimpulan tujuan Criteria, Causes, dan Effect dapat memberi masukan untuk mengurangi kecelakaan pekerja dan mendeteksi masalah, yang juga memberlakukan standar.

Prinsip Dasar Audit Manajemen

Ada tujuh prinsip dasar yang harus diperhatikan auditor agar manajemen dapat mencapai tujuan dengan baik, meliputi :

1. Audit dititik beratkan pada objek audit yang berpeluang dapat diperbaiki.
Prinsip ini mengarahkan audit pada berbagai kelemahan manajemen baik dalam bentuk operasional yang berjalan tidak efisien dan pencapaian tujuan yang tidak efektif maupu kegagalan perusahaan dalam menerapkan berbagai ketentuan dan peraturan serta kebijakan yang ditetapkan.
2. Prasyarat penilaian terhadap kegiatan objek audit
Audit merupakan prasyarat yang harus dilakukan sebelum penilaian dilakukan.
3. Pengungkapan dalam laporan mengenai temuan-temuan yang bersifat positif
Memberikan penilaian objektif terhadap objek yang diaudit.
4. Identifikasi individu-individu yang bertanggung jawab atas kekurangan-kekurangan yang terjadi.
Hal ini penting karena dengan mengetahui individu-individu tersebut, akan lebih dalam dapat digali permasalahannya dan penyebab terjadinya kelemahan tersebut, sehingga tindakan koreksi yang akan dilakukan akan menjadi lebih cepat dan tepat.
5. Penentuan tindakan terhadap petugas yang seharusnya bertanggungjawab.
Walaupun auditor tidak berkewenangan memberi sanksi, tetapi auditor dapat memberikan pertimbangan sanksi yang tepat yang akan diberikan pada pihak yang bertanggung jawab.
6. Pelanggaran hukum.
Walaupun bukan tugas utama seorang auditor melakukan penyelidikan terhadap pelanggaran hokum, auditor harus segera melaporkan temuan pelanggaran.
7. Penyelidikan atau pencegahan kecurangan.
Apabila terjadi kecurangan atau (fraud), maka auditor harus member perhatian dan penyelidikan yang lebih dalam terhadap hal tersebut, diharapkan kecurangan tidak terjadi lagi.

PERBEDAAN AUDIT MENEJEMEN DAN AUDIT KEUANGAN

1. Karakteristik Menemukan penyebab kelemahan, menganalisis akibat, menentukan perbaikan program/aktivitas perusahaan. Audit data akuntansi, proses pencatatan dan laporan akuntansi
2. Keluasan audit Keseluruhan aspek manajemen baik yang bersifat kuantitatif maupun kualitatif Cenderung ke aspek data keuangan (finansial)

3. Tujuan Audit Menemukan berbagai kelemahan dalam operasional perusahaan selanjutnya dilakukan perbaikan à penghematan, efisiensi, dan efektivitas pencapaian tujuan perusahaan. Mendapatkan keyakinan bahwa laporan keuangan yang disajikan telah sesuai dengan GAAP. Dapat digunakan untuk pemakai laporan keuangan.
4. Ruang Lingkup Keseluruhan fungsi manajemen dan unit terkait, mencapai seluruh aktivitas/program. Keluasan audit bergantung pada pengendalian manajemen perusahaan. Data akuntansi dan proses penyajian laporan yang disajikan manajemen. Keluasan audit bergantung pada efektivitas pengendalian internal perusahaan.
5. Dasar Yuridis Berdasar kepedulian manajemen untuk memperbaiki program. Keharusan menyampailan laporan keuangan yang telah diaudit (akuntan publik).
6. Pelaksana audit Audit Internal maupun eksternal objektivitasnya? Audit independen (Audit eksternal) objektivitas ?
7. Frekuensi Audit Tidak ada ketentuan kepedulian manajemen mencapai efektivitas dan efisien program.
8. Orientasi hasil Audit perbaikan kinerja masa datang Data keuangan yang bersifat historis penilaian kinerja masa lalu.
9. Bentuk laporan Komprehensif : kesimpulan audit, kesimpulan penting rekomendasi belum ada standar baku laporan tergantung dari kemampuan auditor Memiliki standar baku Standar Profesional Akuntan Publik (SPAP) laporan bentuk pendek yang menyertai laporan keuangan hasil audit
10. Pengguna laporan Pihak internal Pihak ekstern à pemegang saham, investor potensial, kreditor, pemerintah

Tahap-Tahap Audit Manajemen Menurut Ahli.

A. Menurut Hamilton (2006:5)

1. Definisi ruang lingkup pekerjaan

Management audit bisa dilakukan dalam lingkup yang umum dan audit akan meliputi suatu penilaian terinci atas tiap-tiap aspek operasional organisasi. Management audit juga bisa dilakukan atas suatu masalah tertentu untuk mencari bukti-bukti yang menjadi penyebabnya serta merekomendasikan tindakan koreksi tertentu.

2. Perencanaan, persiapan dan organisasi

Ketika suatu lingkup pekerjaan sudah ditentukan, tim audit akan membuat suatu tindakan perencanaan atas pelaksanaan pekerjaan. Perencanaan meliputi langkah-langkah yang harus dilakukan dan estimasi waktu yang diperlukan untuk mencapai setiap tahap pekerjaan. Tiap sumber bukti yang berkaitan dengan area yang diperiksa harus dianalisa secara mendalam dan terus diperbaharui.

3. Pengumpulan fakta dan dokumentasi informasi terbaru

Pada tahap ini dilakukan pengumpulan informasi data yang berkaitan dengan area lingkup pekerjaan yang ditentukan. Data bisa diperoleh dari surat menyurat, kebijakan dan prosedur, serta semua informasi informal lainnya yang bisa diperoleh secara langsung dari karyawan lewat wawancara.

4. Riset dan analisa

Tahap ini merupakan tahap yang paling penting dalam proses management audit. Pada tahap ini dilakukan pengumpulan bukti dan fakta-fakta yang dianggap penting dalam mendukung laporan akhir yang akan diserahkan kepada top manajemen.

5. Laporan

Tahap ini meliputi ringkasan atas pekerjaan yang dilakukan, gambaran mengenai ruang lingkup pekerjaan, rincian mengenai temuan-temuan utama dan diskusi mengenai alternatif-alternatif yang dapat digunakan top manajemen untuk mengurangi permasalahan yang ada.

B. Menurut Leo herbert yang dikutip oleh Agoes (1996:176)

1. Preliminary Survey (Survei Pendahuluan). Tujuan dari survey pendahuluan adalah untuk mendapatkan informasi umum dan latar belakang, dalam waktu yang relatif singkat, mengenai semua aspek organisasi, kegiatan, program, atau sistem yang dipertimbangkan untuk diperiksa, agar dapat diperoleh pengetahuan atau gambaran yang memadai mengenai objek pemeriksaan.

Review and Testing of Management Control System (Penelaahan dan Pengujian atas Sistem Pengendalian Manajemen). Tahap ini dimaksudkan untuk mendapatkan bukti-bukti mengenai ketiga elemen dari tentative audit objective (tujuan

pemeriksaan sementara), yaitu criteria, causes dan effects, dengan melakukan pengetesan terhadap transaksi-transaksi perusahaan yang berkaitan dengan sistem pengendalian manajemen dan untuk memastikan bahwa bukti-bukti yang diperoleh dari perusahaan adalah kompeten jika audit diperluas dalam detailed examination (pengujian terinci). Criteria merupakan standar yang harus dipatuhi oleh setiap bagian dalam perusahaan, causes adalah tindakan-tindakan yang menyimpang dari standar yang berlaku, dan effects adalah akibat dari tindakan-tindakan menyimpang dari standar yang berlaku.

2. Detailed Examination (Pengujian Terinci)

Pada tahap ini auditor harus mengumpulkan bukti-bukti yang cukup, kompeten, material dan relevan untuk dapat menentukan tindakan-tindakan apa saja yang dilakukan manajemen dan pegawai perusahaan yang merupakan penyimpangan-penyimpangan terhadap criteria dalam firm audit objective (tujuan pemeriksaan yang pasti), dan bagaimana effects dari penyimpangan-penyimpangan tersebut dan besar kecilnya effects tersebut yang menimbulkan kerugian bagi perusahaan.

3. Report Development (Pengembangan Laporan)

Temuan audit harus dilengkapi dengan kesimpulan dan saran dan harus direview oleh audit manager sebelum didiskusikan dengan auditee. (sebaiknya secara tertulis).

EKONOMISASI, EFISIENSI, DAN EFEKTIVITAS

1. Memahami Masalah Secara Dini

Penurunan kinerja perusahaan yang ditunjukkan dengan menurunnya pencapaian laba perusahaan, tingginya keluhan pelanggan, perputaran karyawan yang tinggi, dan sebagainya, merupakan indikasi bahwa pengelolaan perusahaan perlu diperbaiki. Permasalahan-permasalahan tersebut harus segera diselesaikan. Audit manajemen melalui tahapan-tahapan auditnya, melakukan penilaian secara tepat terhadap proses (pengelolaan) yang telah terjadi, mengidentifikasi kelemahan dan memberikan rekomendasi perbaikan atas kekurangan tersebut.

2. Ekonomisasi

Ekonomisasi (kehematan) merupakan ukuran input yang digunakan dalam berbagai program yang dikelola. Maksudnya, jika perusahaan mampu memperoleh sumber daya yang akan digunakan dalam operasi dengan pengorbanan yang paling kecil, ini berarti perusahaan telah mampu memperoleh sumber daya tersebut dengan cara ekonomis.

Jadi berhubungan dengan bagaimana perusahaan mendapatkan sumber daya yang akan digunakan dalam setiap aktivitas, dimana ukuran input dikatakan ekonomis jika perusahaan dapat memperoleh sumber daya dengan pengorbanan yang paling kecil.

3. Efektivitas

Efektivitas (hasil guna) merupakan ukuran dari output, dapat dipahami sebagai tingkat keberhasilan suatu perusahaan untuk mencapai tujuannya. Jadi berhubungan dengan bagaimana perusahaan mencapai tujuannya.

4. Efisiensi

Efisiensi (daya guna) merupakan ukuran proses yang menghubungkan antara input dan output dalam operasional perusahaan.

Jadi berhubungan dengan bagaimana perusahaan melakukan operasinya sehingga dicapai optimalisasi penggunaan sumber daya yang dimiliki.

5. Efisiensi dan Efektivitas

Sistem biaya kualitas menunjukkan bahwa kualitas ternyata dapat menjadi salah satu sumber penghematan. Jika perusahaan menghasilkan produk dengan kualitas rendah, maka berbagai aktivitas tambahan (merupakan aktivitas yang tidak menambah nilai) harus dilakukan untuk memperbaiki kualitas produk tersebut. Aktivitas tambahan ini jelas mengonsumsi sumber daya. Akhirnya tambahan aktivitas ini membuat harga pokok produk tersebut menjadi lebih tinggi daripada yang seharusnya.

RUANG LINGKUP AUDIT MANAJEMEN

Sesuai dengan tujuannya, audit manajemen dilaksanakan untuk meningkatkan ekonomisasi, efisiensi sumber daya perusahaan, dan efektifitas pencapaian tujuan perusahaan. Oleh karena itu, audit manajemen diarahkan untuk menilai secara keseluruhan pengelolaan operasional subjek audit, baik fungsi manajerial, maupun fungsi

bisnis perusahaan yang secara keseluruhan ditujukan untuk mencapai tujuan perusahaan, Audit manajemen pada berbagai fungsi perusahaan dan ruang lingkupnya akan diuraikan sebagai berikut :

1. Audit Manajemen pada Fungsi Pemasaran

Bertujuan untuk menilai bagaimana setiap program/aktivitas pemasaran yang dilakukan mencapai tujuannya melalui pengelolaan sumber daya yang ekonomis dan efisien. Disamping itu, audit juga dilakukan terhadap bagaimana perusahaan menetapkan strategi pemasarannya apakah sudah sesuai dengan lingkungan pemasaran yang dihadapi perusahaan, intensitas persaingan, dan berbagai keterbatasan secara internal yang dihadapi perusahaan. Ruang lingkup audit pemasaran meliputi :

a. Lingkungan pemasaran

Menekankan audit pada analisis ekonomi makro yang berpengaruh baik secara langsung maupun tidak langsung kepada aktivitas pemasaran perusahaan.

b. Strategi pemasaran

Menekankan pada penelaahan strategi pemasaran

c. Organisasi pemasaran

Menekankan pada penilaian terhadap kemampuan struktur organisasi pemasaran dalam menerapkan strategi yang telah ditetapkan

d. Produktivitas Pemasaran

Menekankan pada pengujian terhadap berbagai program / aktivitas pemasaran dan pengeluaran biaya yang berkaitan dengan hal itu.

e. Fungsi Pemasaran

Menekankan audit pada penilaian terhadap berbagai unsure bauran pemasaran (marketing mix) yang telah ditetapkan perusahaan.

2. Audit Manajemen pada Fungsi Produksi dan Operasi

Bertujuan untuk melakukan pengujian terhadap ketaatan perusahaan dalam menerapkan berbagai aturan dan kebijakan yang telah ditetapkan dalam operasi perusahaan, serta guna menilai ekonomisasi dan efisiensi pengelolaan sumber daya dan efektivitas pencapaian tujuan perusahaan. Ruang lingkupnya meliputi:

a. Perencanaan produksi

b. Pengendalian kualitas (quality control)

- c. Produktivitas dan efisiensi
- d. Metode dan standar kerja
- e. Pemeliharaan peralatan
- f. Organisasi manajemen produksi dan operasi
- g. Plant dan Layout

3. Audit Manajemen pada Fungsi Sumber Daya Manusia

Bertujuan untuk menilai apakah kebutuhan SDM suatu perusahaan sudah terpenuhi dengan cara yang hemat, efisiensi, dan efektif. Ruang lingkup pada audit ini mencakup keseluruhan dari proses SDM yang meliputi :

- a. Perencanaan tenaga kerja
- b. Rekrutmen karyawan
- c. Seleksi
- d. Orientasi dan penempatan
- e. Pelatihan dan penempatan
- f. Penilaian kerja
- g. Pengembangan karier
- h. Sistem imbalan dan kompensasi
- i. Perlindungan karyawan
- j. Hubungan karyawan
- k. Pemutusan hubungan kerja (PHK)

4. Audit Manajemen pada Fungsi Sistem Informasi

Menekankan pada penilaian terhadap keandalan sistem informasi yang dimiliki perusahaan untuk menghasilkan berbagai informasi yang diperlukan secara akurat dan tepat waktu. Ruang lingkup audit ini meliputi :

- a. Dukungan satuan pengolahan data
- b. Perencanaan pengolahan data
- c. Organisasi pengolahan data
- d. Pengendalian pengolahan data

5. Audit Manajemen Lingkungan

Tujuan utama audit pada fungsi ini adalah untuk menilai sejauh mana perusahaan telah melaksanakan tanggung jawab lingkungannya. Tujuan audit pada fungsi ini mencakup baik tanggung jawab perusahaan terhadap lingkungan internalnya.

6. Audit Sistem Manajemen Kualitas

Audit system kepastian kualitas bertujuan untuk menilai apakah system kepastian kualitas yang diterapkan perusahaan telah mampu memadu proses operasi perusahaan untuk dapat mencapai kualitas produk yang sesuai dengan standart yang telah ditetapkan. Produk yang memenuhi standar kualitas pada dasarnya adalah produk yang sesuai dengan kebutuhan pelanggan.

7. Audit Manajemen Bidang Perpajakan

Fungsi perpajakannya pada perusahaan sebenarnya bukan hanya bagaimana perusahaan melaksanakan kewajiban perpajakannya secara sesuai dengan peraturan dan perundang-undangan perpajakan yang berlaku, tetapi yang tidak kalah pentingnya adalah bagaimana perusahaan mengelola fungsi ini untuk meminimalkan kewajiban perpajakannya.

Pelaksanaan audit perpajakan dapat membantu perusahaan dalam mengelola kewajiban perpajakan dengan efektif dan efisien. Tanpa audit internal yang memadai, dikhawatirkan terjadi kesalahan dalam menerapkan aturan perpajakan yang berakibat dikenakan sanksi perpajakan terhadap perusahaan. Sanksi dapat berakibat pemborosan bagi perusahaan.

Kesimpulan

Audit manajemen adalah investigasi dari suatu organisasi dalam semua aspek kegiatan manajemen dari yang paling tinggi sampai dengan ke bawah dan pembuatan laporan audit mengenai efektifitasnya atau dari segi profitabilitas dan efisiensi kegiatan bisnisnya. Bidang audit manajemen tidaklah terbatas hanya pada bidang dan ruang lingkup yang diuraikan ini, karena audit manajemen ini sangat dipengaruhi oleh komitmen dari manajemen untuk memperbaiki setiap kekurangan yang terjadi pada perusahaan yang dikelolanya. Bidang audit dan ruang lingkupnya bervariasi sesuai dengan kebutuhan perbaikan yang diinginkan oleh manajemen.

Referensi

- Engel, James. Et. Al. 1992. *Consumer Behavior*. Sixth Edition. The Dryden Press. Chicago.
- Irawan dan Faried Wijaya. 1996. *Pemasaran 2000*. Edisi Pertama. BPFE UGM. Yogyakarta.
- Rangkuti, Freddy. 1999. *Riset Pemasaran*. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Setiadi, Nugroho. 2003. *Perilaku Konsumen: Konsep dan Implikasi untuk Strategi dan Penelitian Pemasaran*. Prenada Media. Jakarta.
- Sumarwan, Ujang. 2003. *Perilaku Konsumen: Teori dan Penerapannya dalam Pemasaran*. Ghalia Indonesia. Jakarta.